

ADENDA AO

RELATÓRIO DE GESTÃO 2024



ÍNDICE

QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	3
ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS	4
PLANO DE ATIVIDADES	6
OE1 - PROMOVER A CAPACITAÇÃO - BASEADA NO CONHECIMENTO – DE PESSOAS, EQUIPAS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EM ESTREITA COLABORAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR	6
OE2 - INCENTIVAR A INVESTIGAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO E A INOVAÇÃO EM GESTÃO E SERVIÇO PÚBLICO	8
OE3 - AUMENTAR A NOTORIEDADE DA MARCA INA, RELEVANDO A CULTURA DA INSTITUIÇÃO E O VALOR PÚBLICO DOS SERVIÇOS QUE PROPORCIONA	9
APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	9
COMPARAÇÃO COM ENTIDADES CONGÉNERES.....	9
PRÉMIOS E RECONHECIMENTOS	12
QUESTIONÁRIOS E AUSCULTAÇÃO INTERNA.....	12
AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)	12
MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	15
MEDIDAS DE REFORÇO POSITIVO	15
PLANO DE MELHORIAS	16
CONCLUSÕES PROSPETIVAS	19

Em conformidade com o requisito da Lei SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), é submetido à tutela o Relatório de Gestão de 2024 do Instituto Nacional de Administração, I.P.. Associado a este documento e por vista a cumprir as diretrizes estabelecidas nas linhas de orientação para o relatório de atividades e autoavaliação da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros recebidas a 07 de abril de 2025, surge a necessidade da criação e apresentação da presente adenda ao Relatório de Gestão de 2024. Esta tem como objetivo complementar os dados apresentados, incorporando novas informações, uma vez que o Relatório de Gestão de 2024 foi elaborado e aprovado pelo Conselho Diretivo e pelo Fiscal Único para submissão ao Tribunal de Contas a 31 de março de 2025 para cumprimento de obrigações legais e de prestação de contas, antes do recebimento das mencionadas orientações. Assim, havendo a necessidade de ser ajustado em determinados pontos, pede-se que a leitura do Relatório de Gestão seja acompanhada pela da presente Adenda. Será seguida a mesma estrutura, para maior facilidade na leitura e fazer-se-á referência ao capítulo, subcapítulo e eventualmente à página onde se deve ler as adições ora referidas.

QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Relativamente ao “QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização” (páginas 16 a 21) cumpre referir que a ausência de menção a desvios superiores ou inferiores a 25% e a sua devida justificação assim como a alterações ao QUAR durante o exercício se deve à inexistência dos mesmos durante o ano 2024. Esta é a mesma justificação para não se encontrarem no Relatório de Gestão referências a atividades desenvolvidas não previstas inicialmente.

O QUAR relativo a 2024 apresentou todos os seus objetivos superados ou atingidos, contudo 3 indicadores não foram atingidos.

Em relação ao **Indicador 1 - Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA**, os motivos são explicados infra nos programas do PRR no capítulo afeto às atividades do Plano de Atividades.

Relativamente ao **Indicador 4 - Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal**, o resultado deveu-se, principalmente, à morosidade no procedimento de contratação do serviço de conversão dos conteúdos dos cursos em MOOC. Adicionalmente, o resultado apresentado no documento para este indicador, deveu-se a um erro de formatação da célula do ficheiro editável que contemplou um arredondamento, não refletindo o valor de 6,3% observado nas tabelas presentes no corpo do Relatório de Atividades, confirmando assim a taxa de realização de 79%.

Quanto ao **Indicador 6 - N.º acumulado de participantes em programas em parceria** – o seu não atingimento prende-se em larga medida com a má definição das metas para 2024, decorrente da falta de histórico de anos anteriores – uma vez que esta oferta formativa foi disponibilizada apenas no 2.º semestre de 2023, devido ao atraso na publicação da portaria que a regula – condicionando assim a meta e o resultado alcançado.

ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS

Quanto à “Análise da Afetação de Recursos” (páginas 22 a 34) importa referir que o INA estrutura o seu processo de planeamento e execução orçamental em estreita articulação com o seu Plano Estratégico, de modo a assegurar que a afetação de recursos financeiros, materiais e humanos decorre de forma alinhada com os objetivos estratégicos definidos e com os resultados que se pretendem alcançar. Assim, cada medida prevista no plano estratégico é acompanhada da respetiva dotação orçamental, previamente definida de acordo com a sua natureza, ambição e impacto esperado. Esta prática permite assegurar uma gestão orçamental mais rigorosa, eficiente e orientada para resultados, promovendo a racionalização dos recursos e a sua afetação criteriosa às prioridades institucionais. Esta lógica de planeamento estratégico-financeiro reforça o compromisso do INA com a transparência e a melhoria contínua na gestão pública.

Pode, no entanto, ser notada a falta do capítulo relativa aos Recursos Materiais. Isto deve-se ao foco no desempenho e em resultados, com métricas exatas quanto aos processos e procedimentos desenvolvidos, calculados na análise financeira e na de recursos humanos. Estando amplamente explicitadas as atividades desenvolvidas em

2024 no Relatório de Gestão bem como a alocação dos recursos, considera-se desnecessária a criação de um capítulo próprio referente exclusivamente aos recursos materiais. Mais se informa que a inovação e as aplicações tecnológicas que poderiam ser parte desse subcapítulo (Recursos Materiais) podem ser comprovadas no capítulo referente à Modernização Administrativa (páginas 56 a 59).

Ainda no capítulo da “Análise da Afetação de Recursos”, nos subcapítulos “Recursos Humanos” (páginas 23 a 27) e “Recursos Financeiros” (páginas 28 a 34), assim como nos “Anexos” (página 66 e seguintes), faz-se referência ao Balanço Social e ao Relatório de Formação. Estes documentos fundamentais à análise do desempenho do INA em 2024 encontram-se no Relatório de Gestão de forma sucinta para melhor enquadramento e mais completa apreciação do período, sendo explorados amplamente em sede documental própria, submetida de forma anexa ao Relatório e a esta Adenda.

A taxa de execução dos recursos humanos revela um desvio face ao valor inicialmente planeado, o qual se encontra devidamente justificado pelos dados constantes no **Capítulo 3 – Movimentos de Pessoal do Balanço Social.**

Durante o período em análise, registou-se um conjunto de saídas de trabalhadores, por motivos diversos, nomeadamente aposentação ou saídas por mobilidade. Estas saídas, com impacto direto na capacidade instalada, não foram plenamente compensadas no mesmo período, condicionando assim o cumprimento integral da dotação de recursos humanos prevista.

Paralelamente, foram desencadeados procedimentos de recrutamento por via concursal com o objetivo de suprir as necessidades identificadas. No entanto, diversos fatores limitaram a sua eficácia e celeridade, nomeadamente: a morosidade associada aos trâmites legais e procedimentais dos concursos públicos, incluindo fases de avaliação, homologação e aceitação, bem como a escassez de perfis candidatos com a qualificação adequada às exigências das funções em causa.

Ainda em linha com os “Recursos Humanos”, é requerida a apresentação do resultado global do SIADAP 2– relativo à avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios – e do SIADAP 3 – aplicável aos trabalhadores -, com distribuição equitativa dos níveis totais e desagregados, por unidade orgânica e carreira. Compreende-se que o presente

exercício de reporte visa dar cumprimento às disposições legais em vigor, assegurando a transparência do processo avaliativo e a consolidação de uma cultura de mérito e responsabilização, em linha com os princípios estruturantes da Administração Pública.

Deste modo apresenta-se infra os dados globais relativamente ao SIADAP 3 do biénio de 2023|2024.

Carreiras	Universe de Avaliados	Excelente -10%	Muito bom -30%	Bom -30%	Regular
Técnico/a Superior	59	4	18	19	26
Especialista de Sistemas e Tecnologias de Informação	2	0	0	0	1
Assistente Técnico	13	0	2	6	6
Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	3	1	1	0	1
Assistente operacional	1	0	0	0	1

PLANO DE ATIVIDADES

Nos termos da alínea c), n.º 2, do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual, que prevê a necessidade de fundamentação para os desvios verificados no cumprimento dos objetivos e indicadores fixados, cumpre informar que sobre os seguintes indicadores:

OE1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior

Em relação ao **N.º acumulado de novos cursos em áreas estratégicas** não foi concretizado por motivos de natureza estrutural e conjuntural, uma vez que, durante o período em análise, verificaram-se constrangimentos relevantes que limitaram a capacidade de desenvolvimento e implementação de novos cursos, nomeadamente, a reprogramação de prioridades institucionais decorrente da necessidade de resposta a

outras áreas críticas e emergentes da Administração Pública, o que implicou o redireccionamento de recursos humanos e técnicos;

Relativamente, à ***Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública*** o resultado deveu-se à necessidade de revisão e adaptação metodológica do referencial de competências, em alinhamento com os novos desafios da Administração Pública e com os princípios da valorização e desenvolvimento dos recursos humanos e, igualmente, devido à demora na disponibilização de instrumentos e plataformas digitais de suporte, essenciais à recolha sistemática de dados, monitorização e análise da execução do modelo;

Quanto à ***Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal*** o resultado deveu-se, principalmente, à morosidade no procedimento de contratação de conversão dos cursos em MOOC;

O ***Volume acumulado de formação e N.º acumulado de participantes em programas em parceria***, o seu não atingimento prende-se em larga medida com a má definição das metas para 2024, decorrente da falta de histórico de anos anteriores – uma vez que esta oferta formativa foi disponibilizada apenas no 2.º semestre de 2023, devido ao atraso na publicação da portaria que a regula – condicionando assim a meta e o resultado alcançado.

Em relação à ***Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão*** já foram concluídas etapas fundamentais para a implementação do Programa, designadamente: a elaboração e formalização de protocolos e consórcios com instituições de ensino superior; a identificação e validação das áreas de formação prioritárias, alinhadas com as necessidades estratégicas da AP; a conceção, preparação e disponibilização dos cursos no contexto do ensino superior, em estreita articulação com as IES.

Contudo, a taxa de execução manteve-se abaixo do previsto, essencialmente devido à não conclusão de atividades críticas para a plena operacionalização do Programa, nomeadamente: a necessidade de proceder a uma reavaliação dos cursos quanto à sua adequação pedagógica, relevância temática e articulação com os perfis de competências da AP; a não concretização plena das metas definidas ao nível do número de formandos

e do volume total de formação, condicionada por fatores externos, incluindo dinâmicas institucionais e logísticas de implementação; a calendarização de algumas ações formativas para períodos subsequentes ao atual ciclo de monitorização. Não obstante a execução parcial verificada, destaca-se o trabalho realizado ao nível do planeamento, articulação interinstitucional e conceção pedagógica, que constitui uma base sólida para a consolidação e expansão destes programas nos próximos períodos de avaliação.

Em relação à **Taxa de execução do Programa capacitação digital**, o programa não se encontra ainda concluído, mas já conta com a identificação de parceiros, de especialistas e de entidades para tratamento de conteúdos; com a formação em ferramentas de produtividade e tecnologias emergentes e de gestão, já foi concluída a identificação das tecnologias emergentes relevantes para a AP e a identificação de parceiros (especialistas e entidades) para desenvolvimento de oferta formativa nessas áreas.

A **Taxa de execução do Programa Qualifica AP**, tem as seguintes atividades concluídas: a atualização do diagnóstico de necessidades de qualificação; a identificação de referenciais de qualificação profissional relevantes para o contexto AP; a contratualização para o financiamento da criação de um Centro Qualifica AP em cada CCDD e FEFAL; a constituição da bolsa de formadores para apoiar as atividades do Programa Qualifica AP; a identificação dos TORVC - Técnicos de Orientação; o reconhecimento e certificação de competências e constituição de equipas itinerantes em articulação com as áreas de governo/organismos regionais relativamente aos centros; a coordenação com os vários CQs.

OE2 - Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público

O indicador referente ao **Número acumulado de projetos na Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA** não foi alcançado devido, principalmente, à falta de recursos humanos afetos ao objetivo, à resistência à mudança por parte das partes interessadas, a dificuldades na seleção e implementação dos projetos, bem como a questões burocráticas e regulamentares. A meta deste indicador foi demasiado ambiciosa tendo sido revista em baixa para os ciclos de monitorização subsequentes.

OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona

Em relação ao **N.º de visualizações da página eletrónica do INA por ano** o baixo resultado deveu-se à consolidação de canais alternativos de comunicação e divulgação (nomeadamente redes sociais, *newsletters* e outras plataformas) o que proporcionou a dispersão de parte do tráfego que, anteriormente, se concentrava na página principal do INA.

No que diz respeito ao indicador do **N.º de membros da rede INA Alumni** verificou-se a necessidade de reforço dos canais de comunicação e fidelização, tendo-se verificado que parte dos potenciais e atuais membros não se encontra devidamente contactável ou não responde às iniciativas de mobilização, bem como a ausência de uma plataforma digital dedicada, exclusivamente, à rede Alumni, que facilite o registo, a interação entre membros e promova o sentimento de pertença à rede. Deste modo está prevista a criação de um *microsite* dedicado, exclusivamente, à dinamização desta rede.

Relativamente ao OE4 não existiu qualquer indicador não atingido.

APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Comparação com Entidades Congéneres

Em virtude da revogação do artigo 16º do SIADAP, não foi realizada a comparação com entidades homogéneas. Todavia, para assegurar uma avaliação de desempenho robusta, procedeu-se “à comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação”, conforme disposto na alínea e) do número 2 do artigo 15º. Assim, considerando o objeto da missão do INA, de capacitar trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, identificou-se a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL) a nível nacional, como sendo a organização com um âmbito de atuação mais similar ao do INA, e a nível internacional aos seus homólogos estrangeiros de países do sul da Europa e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, escolha fundamentada pela similaridade dos contextos operacionais e organizacionais.

Ao realizar este exercício com organizações de países que partilham características semelhantes, o INA tem como objetivo obter *insights* relevantes sobre melhores práticas, desafios comuns e soluções inovadoras. Esta comparação tem o potencial de permitir uma compreensão mais profunda das dinâmicas e das abordagens eficazes adotadas por instituições que enfrentam contextos semelhantes.

Para este efeito, foram contactadas 6 entidades, com respostas obtidas por parte de:

- Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL) - instituição dedicada ao desenvolvimento e capacitação de funcionários públicos que exercem funções nas autarquias locais em Portugal, fundada com o objetivo de promover a excelência na gestão e Administração Local. Trabalha em estreita colaboração com as autarquias locais, bem como com outras entidades e instituições relevantes, para desenvolver programas de formação que atendam às necessidades específicas dos funcionários públicos locais.
- *A National Center of Public Administration and Local Government (EKDDA)* - instituição grega dedicada ao desenvolvimento e capacitação dos funcionários públicos e governantes locais. Fundada com o propósito de promover boas práticas na AP e no governo local, a EKDDA oferece uma ampla gama de programas de formação, workshops e iniciativas educacionais destinadas a melhorar as competências e conhecimentos dos profissionais que atuam no setor público e nas autarquias locais na Grécia.
- *A Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)* - instituição italiana dedicada à formação e capacitação de funcionários públicos. Localizada em Roma, a SNA desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional dos funcionários públicos, oferecendo programas de formação abrangentes e especializados. A sua missão é promover a excelência na administração pública italiana, fornecendo aos funcionários as competências e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios complexos do serviço público.

Para uma rápida visualização do tipo de formações oferecidas por cada entidade, e por forma a se poder comparar as atividades desenvolvidas por cada, atente-se no quadro infra:

	INA	FEFAL	EKDDA	SNA
Formação Inicial	SIM	SIM	SIM	SIM
Melhoria de Carreiras	SIM	SIM	SIM	SIM
Liderança	SIM	SIM	SIM	SIM
Apoio à Inovação	SIM	SIM	SIM	SIM
Consultoria	SIM	SIM	SIM	NÃO
Graduação e Pós-Graduação	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Pesquisa, Investigação e Publicação	SIM	NÃO	SIM	SIM
Sistema de requalificação	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Diagnóstico de Necessidades	SIM	SIM	SIM	NÃO
Parcerias	SIM	SIM	SIM	SIM

Comparação

Ao concentrar-se nas autarquias locais, a FEFAL assume um papel crucial na capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos ao nível municipal, contribuindo para uma governança mais eficiente e próxima dos cidadãos. Deste modo, reflete-se um universo de atuação mais restrito e por isso a sua dimensão é, naturalmente, menor quando comparada com os outros organismos que atuam de forma mais transversal a toda a Administração Pública.

Em relação à EKDDA, são bastante notórias as semelhanças com o INA. No entanto, relativamente a atividades desenvolvidas, o INA apresenta uma maior diversidade, uma vez que a escola grega não faculta cursos de pós-graduação, nem apresenta qualquer sistema de requalificação.

Relativamente à SNA, apesar de já apresentar programas de graduação e pós-graduação, o INA apresenta uma maior diversidade, uma vez que a escola italiana não apresenta propostas de consultoria, não apresenta qualquer sistema de requalificação e não elabora o diagnóstico de necessidades que fica à responsabilidade dos recursos humanos das outras instituições.

Prémios e Reconhecimentos

O Instituto Nacional de Administração, I.P., (INA) viu reconhecida a sua candidatura ao Programa de Cátedras UNESCO com o tema “Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública: Participação, Inovação e Capacitação”. Esta candidatura foi aprovada em maio de 2025, sendo que a mesma já se encontra publicitada no site do INA.

Questionários e Auscultação Interna

Neste capítulo pretende-se reforçar o já explanado no Relatório de Gestão nas páginas 51 a 53, quanto à metodologia aplicada à auscultação de trabalhadores e dirigentes intermédios, e ao inquérito de satisfação de utilizadores: as opiniões recolhidas foram requeridas ao universo dos interessados, por via informática e com formulário próprio para o efeito, assim como por auscultação pública em espaço e tempo próprios, como por exemplo o Orçamento Participativo (opINA). Os valores calculados correspondem a médias ponderadas e a comparação apresentada é face ao ano anterior (2023). Note-se que a ausência de menção a sugestões e reclamações, quer internas quer externas, se deve à sua ocorrência esporádica e não formal – sem recurso aos mecanismos legais à disposição para o efeito -, numa quantidade não representativa da opinião da maioria, e/ou do seu carácter mais operacional que não se julga pertinente num documento estratégico. Ainda assim, deve ser referido que a bem da transparência, todas as questões relativas a sugestões e reclamações são cuidadosamente avaliadas e encaminhadas para os departamentos ou pessoas que nelas podem atuar, sendo findo o processo de análise, guardadas para referência futura.

Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

Em complemento ao capítulo próprio, nas páginas 54 e 55 do relatório é preenchido o formulário de avaliação do Sistema de Controlo Interno do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (CCAS).

Questões	S	N	NA	Fundamentação
1 – Ambiente de controlo				

Questões	S	N	NA	Fundamentação
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do Sistema de controlo interno?	X			Os manuais de procedimentos encontram-se realizados e são alvo de revisão periódica. Existe, igualmente, o Plano de Prevenção de Riscos de corrupção de modo a assegurar a legalidade, regularidade e boa gestão das atividades do instituto.
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais efetua uma verificação da legalidade das despesas.
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	X			Existe uma equipa de control e auditoria relativamente ao PRR.
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	X			O Código de Conduta do INA está publicado na <i>intranet</i> e no <i>site</i> .
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Os trabalhadores e os dirigentes identificam as necessidades de desenvolvimento de competências, e após essa análise são realizadas as formações para irem ao encontro dessas necessidades. Esta política de formação visa garantir que os Recursos Humanos estejam adequadamente preparados para desempenhar as suas funções com competência, eficiência e eficácia.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			São efetuadas reuniões periódicas entre o Conselho Diretivo e os dirigentes intermédios.
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	X			Sim, as contas são sempre auditadas pelo fiscal único. Em 2024 o INA foi, igualmente, auditado pelo Tribunal de Contas.
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura está conforme o Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, que aprovou a lei orgânico INA.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			Todos os trabalhadores e dirigentes foram avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3, contudo as notas referentes ao biénio 2023-24 ainda não foram homologadas.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			75% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação de formação.
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			Sim existem manuais de procedimentos para cada área.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			Competência atribuída à Diretora da DSRHFP.
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Existe um plano de compras definido na realização do Orçamento de modo a assegurar o funcionamento de todas as atividades.

Questões	S	N	NA	Fundamentação
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		X		Não
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			As competências funcionais estão definidas no âmbito de cada unidade orgânica e em manuais de procedimentos.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Nalguns processos estas descrições integram os respetivos manuais de procedimentos.
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			Na elaboração dos manuais de procedimentos está definida esta clarificação.
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			O INA tem o seu Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão que visa, prevenir e acautelar situações de corrupção, fraude, conflitos de interesse e violação de dados pessoais bem como detetar e corrigir toda e qualquer situação a si conexas no âmbito da gestão e execução das atividades, particularmente ao nível dos investimentos PRR.
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?		X		Não.
4 – Fiabilidade dos sistemas de Informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			Nas áreas da gestão orçamental e financeira e gestão de recursos humanos o INA utiliza o GeRFiP e o GeRHuP – soluções de suporte geridas pela ESPAP. Dispõe ainda de uma aplicação de gestão da faturação.
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Algumas das aplicações estão integradas permitindo o cruzamento da informação em que destacamos: GeRFiP e o GeRHuP; aplicação de gestão da oferta formativa do INA e aplicação de faturação.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos <i>outputs</i> dos sistemas?		X		Os <i>outputs</i> dos sistemas são verificados pelos responsáveis das áreas a que esta informação diz respeito. O INA não dispõe de nenhum mecanismo sistemático que garanta a fiabilidade e utilidade destes <i>outputs</i> .
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			Em dois domínios diferenciados: Melhoria do processo de trabalho - Em que se utilizam indicadores extraídos do sistema de gestão documental como n.º de registos e n.º de etapas tratadas num determinado período e por um determinado utilizador; Otimização da atividade realizada - Em que se utilizam indicadores extraídos do sistema de gestão da oferta formativa como n.º de cursos programados e encomendados, n.º de cursos por áreas de formação, n.º de formandos por áreas temáticas, volume de formação, entre outros.

Questões	S	N	NA	Fundamentação
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			Existem mecanismos de proteção de rede ao nível da rede local.
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	X			Existe uma infraestrutura para a salvaguarda diária da informação residente nos servidores do <i>datacenter</i> do INA.
4.7 A segurança na troca de informações e <i>software</i> está garantida?	X			Através dos seguintes mecanismos: Instalação de certificados de segurança em todas as aplicações acessíveis do exterior; Desenvolvimento e utilização de <i>webservices</i> para a troca de informações entre aplicações.

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

Medidas de Modernização Administrativa

Apesar das medidas do INA mencionadas neste capítulo estarem alinhadas com os vários programas de incentivo à modernização administrativa do Estado, ocasionalmente elas partem das necessidades internas detetadas pelos trabalhadores, que as reportam hierarquicamente e após deliberação superior é iniciado o processo de desenvolvimento das soluções aludidas nos vários Relatórios de Gestão do INA. No entanto, por este ser um processo maioritariamente informal, sem um procedimento regulamentado e com uma génese muito orgânica e com comunicação transversal intra e interdepartamental, não nos é possível apresentar uma recolha das solicitações no âmbito das medidas de modernização administrativa.

Por outro lado, as raras críticas a projetos de modernização administrativa que são recebidas, seguem os trâmites próprios dos questionários de satisfação e de auscultação mencionadas acima.

Medidas de Reforço Positivo

Relacionadas com as Medidas de Modernização Administrativa e por forma a continuar a inovar e a reforçar os processos do INA, serão desenvolvidas e/ou introduzidas na organização Medidas de Reforço Positivo. O INA mantém o foco numa transição digital incremental de forma a aumentar a sua produtividade, melhorando a eficiência operacional e automatizando cada vez mais processos de uma forma confortável e

segura. É com este objetivo que terá lugar no próximo ano a automatização de projetos com o *Power Automate Desktop (Robotic Process Automation)*, o que permitirá ganhos ao nível do controlo de gestão e da eficiência operacional.

Adicionalmente, pretende-se criar um *data lake* e *dashboards* de apoio à tomada de decisão - projeto Formando 360° -, de forma que toda a informação se encontre concentrada, organizada e pronta a ser lida e analisada de uma forma mais célere e com uma base de dados mais robusta a suportar as opções. Este projeto, iniciado ainda em 2024, irá integrar a estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da Administração Pública.

Igualmente, será desenvolvido um *bot* – projeto INACreditável - para suporte à interação com inscritos e formandos, numa dupla função de esclarecimento e apoio aos processos de inscrição e seleção nas ações de formação. Este investimento permitirá otimizar processos e abreviar tempos de resposta, com ganhos de eficácia e eficiência e uma melhoria geral do serviço prestado, na qual se inclui, entre outras, uma maior satisfação dos *stakeholders*.

Todas estas medidas reforçam o papel do INA como agente de mudança, não apenas pelas formações sobre tecnologia que oferece, mas igualmente pelo seu próprio exemplo.

Plano de Melhorias

Análise SWOT

Constitui um instrumento estratégico fundamental para avaliar a posição atual da instituição no contexto da AP. Esta análise permite reconhecer de forma estruturada, o ambiente interno com a identificação de forças e fraquezas, bem como o ambiente externo com a identificação de oportunidades e ameaças que podem impactar a atividade do INA.

Com a realização desta análise, pretende-se ganhar uma visão clara sobre as áreas onde o INA possui vantagens competitivas, assim como sobre os desafios que podem limitar o desempenho da organização. Este diagnóstico é essencial para delinear estratégias

eficazes de valorização dos seus recursos, mitigar riscos e aproveitar as oportunidades emergentes, garantindo que a instituição continue a cumprir a sua missão.

i) Pontos Fortes

Pontos Fortes	Estratégias para potenciar os pontos fortes
- Missão e atribuições do INA, centradas na capacitação de trabalhadores e serviços da AP, com uma intervenção abrangente, transversal, desafiante e capaz de introduzir mudanças efetivas na AP. - Catalisador de conhecimento proveniente da AP e da Academia – consórcios. - Presença em parcerias e projetos a nível nacional e internacional no âmbito das suas atribuições. - Presença em redes nacionais e internacionais, com representação nos órgãos diretivos de algumas redes. - <i>Know-how</i> acumulado nas diferentes áreas de intervenção. - Potencial de resposta, uma vez que o INA tem uma capacidade instalada de conceção, desenvolvimento, implementação e melhoria contínua, que permite responder a solicitações atuais e antecipar necessidades futuras. - Comprometimento dos trabalhadores com a missão da instituição, independentemente da unidade orgânica, e espírito de cooperação, que é transversal, e que permite mobilizar recursos com facilidade e aumentar o potencial de resposta.	- Promover uma gestão por projetos, promovendo a otimização dos recursos e da capacidade de resposta. - Desenvolver planos de captação, retenção, motivação e desenvolvimento dos recursos humanos do INA. - Promover a gestão pelas competências e definir e implementar planos individuais de desenvolvimento, conciliando as motivações dos trabalhadores com as necessidades do INA e com a estratégia organizacional. - Criar um sistema interno de incentivos e de reconhecimento de pessoas e equipas pelos resultados alcançados. - Reforçar a produção e a gestão interna do conhecimento, promovendo a transferência de conhecimentos das pessoas para a instituição e a criação de uma memória organizacional, que perdure no tempo. - Envolver todas as equipas no planeamento estratégico e na avaliação do desempenho organizacional.

ii) Pontos Fracos

Pontos Fracos	Estratégias para mitigar os pontos fracos
- Procura elevada dos cursos financiados pelo PRR e com carácter gratuito em detrimento dos cursos pagos que constam do programa de formação, levando a uma quebra de receitas próprias.	- Promover a formação e a qualificação dos recursos humanos do INA e gerir os percursos profissionais, promovendo, para além da capacitação técnica, o desenvolvimento de

Pontos Fracos	Estratégias para mitigar os pontos fracos
- Alocação de grande parte dos recursos humanos aos cursos do PRR, sem retorno em receitas próprias. - Assimetria ao nível do desempenho das diferentes equipas, criando insuficiência do processo de resposta interna, com demasiadas etapas e indefinição de procedimentos, diminuindo a capacidade de realização do potencial de resposta.	competências de trabalho colaborativo e de equipa. - Gerir o <i>turnover</i>, através do recurso a estratégias de mapeamento e do incremento de uma política de incentivos, mas também da agilização dos procedimentos de recrutamento e seleção internos e dos mecanismos de transferência de conhecimento. - Rever a diversificação das fontes de financiamento (abertura a novos públicos, como o Setor Empresarial do Estado). - Rever os procedimentos internos e os métodos de trabalho, tornando-os mais eficazes e eficientes. - Aprofundar a renovação dos sistemas informáticos que potenciem a eficácia e a eficiência da resposta, a nível interno e externo. - Desenvolver ações de <i>team building</i> e de promoção do bem-estar no local de trabalho.

iii) Oportunidades

Oportunidades	Estratégias para potenciar as oportunidades
- Marca INA, uma vez que o INA é visto como entidade de referência nas áreas da Formação e Inovação. - Mudança no paradigma da gestão de recursos humanos da AP, com foco na valorização dos recursos humanos, na melhoria dos ambientes de trabalho e no desenvolvimento de modelos de gestão. - Relevância social das temáticas da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, da promoção do bem-estar, da saúde e segurança no trabalho e da igualdade e não discriminação nas organizações. - Premência de mudanças legislativas em áreas de atuação do INA, a nível nacional (p.e. regimes jurídicos aplicáveis à formação em	- Reforçar o posicionamento do INA como entidade de referência para a AP através do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, adaptados e de impacto, que respondam às necessidades atuais e antecipem necessidades futuras. - Promover a aproximação aos serviços da AP, adotando abordagens colaborativas, numa lógica de consultadoria interna, sendo parceiro na mudança e no desenvolvimento dos serviços públicos. - Apostar na promoção do trabalho em rede dentro da AP, de mecanismos de colaboração e de partilha de conhecimentos e boas práticas.

Oportunidades	Estratégias para potenciar as oportunidades
consórcio e à formação obrigatória para dirigentes) e europeu. - Plataforma de gestão da formação – COFAP. - PRR até 2026.	- Apostar na modernização das respostas das diferentes áreas de atuação do INA, tornando-as mais atuais e mais flexíveis. - Promover iniciativas com vista à captação e retenção de talentos na AP.

iv) Ameaças

Ameaças	Estratégias para mitigar as ameaças
- Política orçamental (cativações) com impacto ao nível da capacidade do INA para desenvolver a sua ação. - Maior concorrência das instituições de ensino superior e de outras entidades públicas e privadas na prestação de serviços de formação dirigida à AP. - Exigência progressivamente maior ao nível da flexibilidade, da capacidade de adaptação e da rapidez na resposta das instituições. - Dificuldade na captação e retenção de talentos na AP.	- Apostar na comunicação externa e na divulgação da atividade do INA, promovendo a visibilidade do trabalho desenvolvido e a partilha de conhecimento e experiências. - Reposicionar o INA no mercado da formação profissional para a AP, funcionando como entidade gestora da oferta existente e complementando-a, quer através da oferta direta, quer através de protocolos.

CONCLUSÕES PROSPETIVAS

No quadro das conclusões prospetivas (página 63 a 65) importa salientar que o encerramento do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) para finais de 2026 poderá constituir um fator condicionante com impacto na continuidade e evolução de determinadas iniciativas estratégicas, particularmente aquelas que, até à data, beneficiaram de financiamento ou enquadramento no âmbito deste instrumento extraordinário.

A redução ou cessação dos apoios provenientes do PRR implicará, previsivelmente, uma reconfiguração dos recursos disponíveis e exigirá uma reavaliação das prioridades operacionais, bem como uma eventual adaptação dos modelos de execução, com vista à sustentabilidade das ações em curso.

Neste contexto, importa reforçar a importância de assegurar mecanismos de continuidade institucional e financeira, capazes de mitigar os riscos associados ao término deste ciclo de financiamento, de modo a salvaguardar os ganhos já alcançados e assim, garantir a consolidação dos resultados estratégicos a médio e longo prazo.

A análise prospetiva deve, assim, integrar esta variável como elemento crítico de contexto, promovendo uma abordagem de planeamento mais resiliente, assente na diversificação de fontes de financiamento e na capacidade de adaptação da organização a novos enquadramentos políticos e orçamentais.